



## Les compétences éthiques créent-elles de la valeur ?

Corinne van Der Yeught, Line Bergery, Isabelle Dherment Férère

### ► To cite this version:

Corinne van Der Yeught, Line Bergery, Isabelle Dherment Férère. Les compétences éthiques créent-elles de la valeur?. Colloque "gouvernance et création de valeur(s)", Apr 2012, Toulon, France. hal-00689805

**HAL Id: hal-00689805**

**<https://hal.science/hal-00689805>**

Submitted on 20 Apr 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Les compétences éthiques créent-elles de la valeur ?**

**Colloque « Gouvernance et création de valeur(s) »**

**6èmes Journées scientifiques de l'Université du Sud Toulon-Var**

**Toulon le 17 avril 2012**

**Les auteurs :**

**Corinne Van Der Yeught**

**Maître de conférences**

**IAE, Université du Sud Toulon-Var**

**Groupe de Recherche en Management (GRM, EA 4711)**

**Line Bergery**

**Maître de conférences HDR**

**IUT, Université du Sud Toulon-Var**

**Groupe de Recherche en Management (GRM, EA 4711)**

**Isabelle Dherment-Férère**

**Maître de conférences**

**IAE, Université du Sud Toulon-Var**

**CERGAM (université Aix-Marseille III)**

**Nos très sincères et chaleureux remerciements à :**

- **Axel Frick et Virginie Vaicbourdt, fondateurs et dirigeants de l'association Citoyens de la Terre, coordonnateurs de la démarche EVEIL-Tourisme, qui nous ont donné accès à toutes les données, ont répondu à toutes nos questions et nous ont aidées à réaliser l'étude de cas ;**
- **La communauté d'agglomération du Pays d'Aubagne et de l'Étoile et la DREAL PACA qui soutiennent et financent la démarche EVEIL-Tourisme sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile ;**
- **La communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée, le Conseil général du Var et l'Université du Sud Toulon-Var qui soutiennent et financent la diffusion de la démarche dans le Var ainsi que la valorisation scientifique de la recherche.**

## **Les compétences éthiques créent-elles de la valeur ?**

### **Résumé :**

Dans cette communication, nous souhaitons comprendre quelles sont les sources éventuelles de création de valeur engendrée par des compétences éthiques. Dans une première partie, nous élaborons une grille théorique qui emprunte à la GRH, au management stratégique et à la finance afin de préciser le concept de compétence éthique et d'identifier les principaux mécanismes de la création de valeur qui lui sont applicables. Dans une seconde partie, nous confrontons la grille élaborée à une étude de cas portant sur la démarche EVEIL-Tourisme qui est une démarche collective de progrès visant à diffuser des pratiques touristiques durables en Provence. Impulsée par l'association Citoyens de la Terre, la démarche Eveil-Tourisme a fait l'objet d'une expérimentation sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile, initiée en 2007, où dix-huit structures touristiques sont actuellement accompagnées dans leurs efforts en faveur d'un tourisme responsable et solidaire. L'expérience étudiée conduit à une première « mise à l'épreuve des faits » de la grille théorique conduisant à deux ensembles de résultats. Premièrement, l'approche inductive suivie apporte des éclaircissements sur le concept de compétence éthique, dont le contenu est précisé, et elle donne lieu à l'élaboration d'un modèle des compétences éthiques. Deuxièmement, les interactions entre de telles compétences et la création de valeur sont examinées au travers de trois mécanismes : les gains qu'elles engendrent, les coûts qu'elles suscitent et les incidences d'un management des parties prenantes en termes de création et de répartition de la valeur créée.

Mots clés : compétences éthiques, développement durable, tourisme solidaire, RSE.

## **Ethical competencies: do they create economic value?**

### **Abstract**

The purpose of this presentation is to examine which sources, if any, create the economic value generated by ethical competencies. First, we build a theoretical framework which borrows from human resources management, strategic management and finance in order to clarify the concept of ethical competency and to identify the main mechanisms whereby it generates economic value. Then, we test our framework by applying it to a specific case study. In this case called "Eveil-Tourisme", tourism-induced sustainable practices are being shared and developed throughout the Provence region by a collective process-improvement network. The "Eveil-Tourisme" initiative was experimentally launched in the Aubagne and Etoile area in 2007 by a non-profit organization called Citoyens de la Terre. Now, the organization supports 18 tourism-related business units in their efforts to adopt and spread responsible and mutually-beneficial tourism practices. Our theoretical framework is fact-tested on this experiment and the resulting conclusions can be classified into two main categories. First, our inductive approach clarifies the meaning of the ethical competency concept and leads to the construction of an ethical competency model. Second, the interactions between these competencies and the value-creation processes are analyzed via three distinct mechanisms: the gains they generate, the costs they involve, and the impact of stakeholder management on the creation and distribution of the value thus created.

Key words: ethical competencies, sustainable development, mutually-beneficial tourism, corporate social responsibility.

## Introduction

Depuis les années 1980, le concept de compétence a progressivement investi les sciences de gestion, prenant une importance croissante en gestion des ressources humaines (GRH), en management stratégique (MS), et plus récemment en finance, en particulier dans le cadre des théories cognitives et comportementales de la création de valeur (Charreaux, 2002, 2005 ; Wirtz, 2006). Selon Dejoux et Dietrich (2005), son introduction dans les pratiques de gestion est consécutive à des mutations socio-économiques liées à l'évolution des modèles productifs. Dans ce domaine, comme dans d'autres, l'approche française se différencie de l'approche anglo-saxonne. En France, la gestion des compétences a émergé du champ des pratiques des grandes entreprises et concernait à l'origine la formation des opérateurs, avec un ancrage résolument gestionnaire (Dejoux et Dietrich, 2005 ; Delamare Le Deist et Winterton, 2005). Aux Etats-Unis, la compétence est née de la psychologie à partir des travaux de McClelland (1976), enseignant à Harvard, qui souhaitait comprendre comment la compétence individuelle des managers pouvait être à l'origine d'une performance supérieure. Aujourd'hui, la compétence englobe des dimensions multiples et concerne tous les salariés, mais le concept souffre encore d'une relative faiblesse conceptuelle et d'une certaine confusion qui sont les corollaires de son succès (Dejoux et Dietrich, 2005 ; Delamare Le Deist et Winterton, 2005).

Notre recherche porte sur un type de compétences encore en phase d'émergence tant dans les entreprises que dans la littérature académique : les compétences éthiques. Si la question de l'éthique n'est pas un sujet récent pour les sciences du management, son association au concept de compétence l'est davantage. La plupart des auteurs s'intéressant à ce sujet adoptent une approche centrée sur les compétences individuelles, dans une perspective cohérente avec la tradition GRH (Cheetham et Chivers, 1996, 1998 ; Nillès, 2002, 2004 ; Arbouche, 2008 ; Noël Lemaître et Krohmer, 2010). En revanche, peu d'auteurs en MS ont travaillé sur les compétences organisationnelles et stratégiques intégrant l'éthique (Durand, 2000 ; Mercier 2000).

Dans les entreprises, l'urgence éthique se manifeste par le succès grandissant de pratiques se voulant plus responsables, dans l'optique d'un développement durable (DD, désormais) de la planète. Défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED 1987, p 51), le DD est devenu un enjeu stratégique majeur pour un nombre croissant d'entreprises qui l'intègrent progressivement dans leur politique de responsabilité sociale (RSE) tant pour des raisons philanthropiques et éthiques que pour des raisons pragmatiques (Pasquero, 2005). Cependant, la mise en œuvre est complexe au niveau organisationnel car le DD fait référence à des enjeux et des problèmes globaux dont la résolution déborde largement le cadre micro-économique. Dans cette perspective, nous partons de l'hypothèse que des compétences, individuelles et organisationnelles intégrant la dimension éthique sont plus que jamais nécessaires en ces temps de crise protéiforme, mondialisée et structurelle. On peut supposer que de telles compétences permettraient, d'une part, aux organisations d'explorer de nouvelles voies stratégiques, plus conformes aux enjeux du DD, et d'autre part, de fournir des parades endogènes aux dérives d'un capitalisme dérégulé, désormais sans challenger idéologique sérieux à l'échelle planétaire (Martinet, 2008).

Nos questions de recherche sont alors les suivantes : 1) Comment peut-on définir ces nouvelles compétences et quel contenu peut-on leur affecter ? 2) La question de la création de valeur étant essentielle dans toute démarche gestionnaire, selon quels mécanismes ces compétences peuvent-elles devenir sources de création de valeur ? Pour répondre à ces questions, l'article procède en deux grandes étapes. Dans une première étape, les questions des compétences éthiques et de la création de valeur, sont examinées selon une triple

approche empruntant aux domaines de la GRH, du MS et de la finance afin de parvenir à une grille théorique adaptée aux enjeux de l'étude. Dans une seconde étape, les orientations méthodologiques retenues sont explicitées, le cas sur lequel s'appuie l'étude est exposé et les résultats de la recherche sont présentés. Ils sont discutés en conclusion comme une première « mise à l'épreuve des faits » contribuant à l'enrichissement de la grille théorique élaborée.

## **1. Le cadre conceptuel et théorique de l'étude**

Après avoir examiné les concepts de compétence et de compétence éthique, nous mobilisons les théories financières afin d'expliquer les mécanismes régissant la création de valeur.

### **1.1. Du concept de compétence à celui de compétences éthiques**

#### **1.1.1. Le concept de compétence en sciences de gestion**

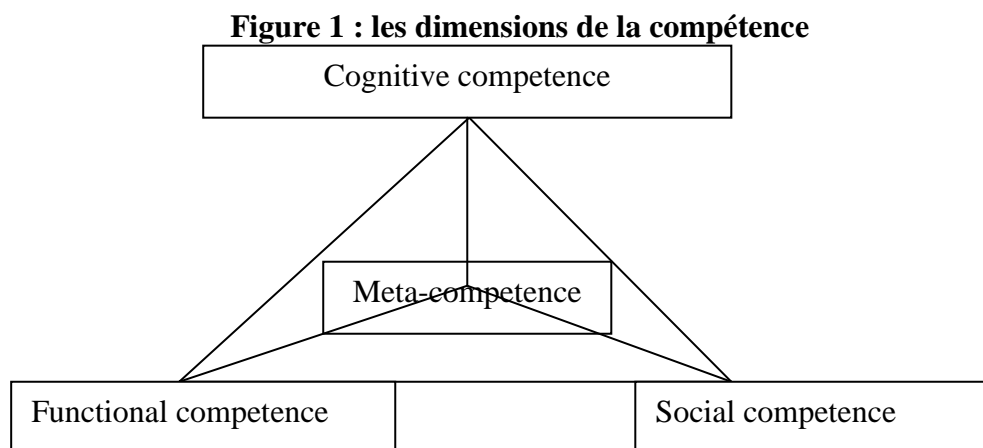
La thématique des compétences s'est progressivement imposée dans les sciences de gestion depuis le milieu des années 1980, en particulier en GRH et en MS, mais selon des modalités différentes. La GRH met l'accent sur les ressources individuelles des salariés et sur les conditions de leur développement en distinguant trois dimensions principales : les savoirs ou compétences cognitives (connaissances théoriques, capacité de compréhension, de conception et de décision), les savoir-faire ou compétences fonctionnelles (capacité à mettre en pratique de façon performante) et les savoir être ou compétences comportementales et sociales (attitudes, comportements et facultés d'adaptation des individus) (Durand, 2000 ; Persais, 2004 ; Delamare Le Deist et Winterton, 2005). Son succès auprès des responsables RH consacre le passage d'une gestion administrative du personnel à une véritable gestion des ressources humaines (Dejoux et Dietrich, 2005) car la compétence va au-delà de la notion restrictive de qualification pour désigner les nouveaux comportements et les valeurs que l'entreprise attend de ses salariés. La mobilisation du concept en ces périodes de crise et de grandes transformations paraît de ce fait particulièrement prometteuse car la gestion des compétences répond essentiellement à une problématique du changement et aux exigences de compétitivité qui s'imposent aux entreprises dans un environnement concurrentiel chaotique. Son ancrage stratégique est donc essentiel, y compris dans ses applications en GRH (Rouby et Thomas, 2009).

En MS, ce sont les compétences organisationnelles (CO), donc collectives, qui sont au cœur de la réflexion. Elles donnent lieu, dès les années 1990, à une théorie de la concurrence fondée sur les compétences qui s'émancipe progressivement de la *resource-based view* (RBV) dont elle est issue (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1994 ; Sanchez et *al.*, 1996 ; Heene et Sanchez, 1997). Rouby et Thomas (2004) définissent une CO comme « une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur » (p. 54). Une CO devient centrale lorsqu'elle engendre un succès stratégique et confère à l'entreprise un avantage concurrentiel soutenable (ACS) (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1994). L'approche offre une nouvelle articulation entre les ressources et les produits en mettant l'accent sur les apprentissages générateurs d'innovation. L'identification, l'exploitation, la protection et le développement de compétences centrales deviennent alors des fonctions stratégiques majeures. Dans cette perspective, Rouby et Thomas (2004, 2009) identifient cinq principes favorisant le repérage et le pilotage de la compétence : 1) le principe d'action : la compétence est le résultat d'une mise en action combinée de ressources ; 2) le principe de finalité : elle est le résultat d'une intention stratégique ; 3) le principe systémique : elle est une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, et de capacités ; 4) le principe de lisibilité et de reconnaissance : elle répond à un besoin de marché et elle peut donc être évaluée en termes de performance sur le marché ; 5) le principe dynamique : l'exploitation, le développement et le

renouvellement de la compétence supposent une accumulation de savoirs, un apprentissage collectif et la conception de nouvelles combinaisons de ressources et de compétences.

Les auteurs notent que l'articulation entre les approches individuelle et stratégique de la compétence au travers, par exemple, de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) semble aujourd'hui encore bien fragile (Rouby et Thomas, 2009) car le passage entre des compétences individuelles et stratégiques ne se résume pas à une simple agrégation des premières, même si le niveau collectif se présente comme le lieu privilégié de leur articulation. C'est, en effet, dans l'interaction entre différents types de ressources, humaines et matérielles, qu'une synergie se produit et permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques et le niveau de performance souhaité. Durand (2000) parle à ce sujet d'une « alchimie de la compétence ». Pour l'auteur, les processus par lesquels une entreprise assure le déploiement coordonné de ses ressources sont déclenchés, puis entretenus, grâce à la vision stratégique et à la culture qui constituent un « ciment organisationnel » favorisant la mobilisation et la cohésion des ressources humaines autour d'un projet commun (Durand, 2000, p. 90). Les savoirs, savoir-faire et savoir être sont pour l'auteur des dimensions interdépendantes de la compétence qui se nourrissent mutuellement.

Allant au-delà de cette présentation classique, Delamare Le Deist et Winterton (2005) introduisent le concept de méta-compétences afin de rendre compte des compétences nécessaires pour acquérir et développer les différents savoirs (*cognitive competence*), savoir-faire (*functional competence*) et savoir être (*social competence*). Les méta-compétences se présentent alors comme des compétences de niveau supérieur facilitant les capacités d'apprentissage individuel ou organisationnel. En ce sens, les méta-compétences se distinguent des précédentes dans la mesure où elles facilitent leur acquisition car elles intègrent la capacité « d'apprendre à apprendre ». Leur identification permet aux auteurs de proposer un modèle qu'ils schématisent conformément à la figure 1. Cette modélisation tient compte de l'inter-dépendance des dimensions de la compétence et de la complexité des processus à l'œuvre dans la construction et le renouvellement des compétences.



Source : Delamare Le Deist et Winterton (2005, p. 40)

### 1.1.2. Les compétences éthiques

Bien que l'éthique fasse l'objet d'une abondante littérature en sciences de gestion, le concept de « compétence éthique » n'en est encore qu'à sa phase d'émergence. Selon Mercier (2000, 2004), l'éthique d'entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle se présente comme une recherche identitaire avec pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir. Elle procède d'une démarche de questionnement sur les fins de l'action et sur les principes qui lui sont sous-jacents. Par opposition à la morale qui relève de la conscience

individuelle et présente un caractère impératif, l'éthique se décline dans des univers appliqués car sa vocation est éminemment pratique. Dans le monde des affaires, l'éthique nécessite, avant toute prise de décision, d'analyser attentivement le contexte, les fondements et les conséquences de la décision. En ce sens, elle se distingue de la déontologie qui renvoie à un ensemble de règles propres à une profession et qui présente toujours un caractère obligatoire, tout manquement pouvant entraîner des sanctions. Si l'éthique d'entreprise se manifeste au travers de la culture organisationnelle, une forte culture ne repose pas nécessairement sur des fondements éthiques et peut même, dans certains cas, gêner les dirigeants désireux d'introduire des démarches éthiques dans l'entreprise (Mercier, 2000, 2004).

Associée aux compétences, l'éthique est encore peu mobilisée dans la littérature. Elle est identifiée par Cheetham et Chivers (1996, 1998) comme une cinquième dimension à part entière qui complète les savoirs, les savoir-faire, les savoir être et les méta-compétences. Les auteurs définissent les compétences éthiques comme la possession de valeurs personnelles et professionnelles déterminant l'aptitude à exercer des jugements valides dans des situations de travail<sup>1</sup> (Cheetham et Chivers, 1996, p. 24). Leur modèle accorde une place importante aux valeurs éthiques qu'ils choisissent de classer en deux catégories : personnelles (respect de la loi, adhésion à une morale religieuse ou à un code personnel moral, sensibilité sociale et morale) et professionnelles (respect des règles de déontologie en vigueur). Cheetham et Chivers (1996) notent que les valeurs éthiques, comme les connaissances théoriques, sont peu utiles tant qu'elles ne sont pas appliquées. La compétence éthique fait donc référence à la capacité d'un individu à appliquer des valeurs de façon efficace et appropriée dans un environnement professionnel. De même, Noël Lemaître et Krohmer (2010) reconnectent le concept de « compétence », défini comme une combinaison de ressources en vue de faire face à une situation donnée, avec celui « d'éthique », en intégrant les valeurs dans le système de ressources mobilisé pour conduire l'individu à prendre une décision juste.

Certains auteurs choisissent de définir la compétence éthique en référence à l'éthique des vertus d'Aristote, une vertu étant une disposition de l'individu à agir de façon juste et équilibrée. Ainsi Nillès (2004) définit l'éthique comme étant « d'une part, la disposition individuelle à agir selon les vertus, d'autre part, la réflexion sur les comportements qui en découlent ou sur la perception et les jugements de valeur dont ils font l'objet ». L'auteur met l'accent sur la capacité interprétative de l'acteur compétent qui doit pouvoir reconnaître des situations singulières justifiant de déroger aux règles et aux procédures en vigueur, pour en inventer de nouvelles. La capacité réflexive et décisionnelle de l'acteur compétent est particulièrement cruciale lorsque se pose à lui un dilemme éthique. Son libre arbitre est alors mis à mal car il doit décider entre plusieurs alternatives délicates le conduisant à appliquer des principes distincts, voire contraires, susceptibles de présenter des avantages et des inconvénients équivalents (Noël Lemaître et Krohmer, 2010). Se référant également à l'éthique des vertus, Arbouche (2008) considère qu'« éthique » et « compétence » sont étroitement liées dans la mesure où toute compétence a une visée transformative qui augmente la puissance de celui qui l'acquiert et donc ses responsabilités.

Notre revue de littérature montre que les auteurs travaillant sur la compétence éthique s'inscrivent très nettement dans le champ de la GRH. Ainsi que le remarque Baret (2007), la théorie des compétences mobilisée en MS, s'intéresse principalement aux fonctions d'acquisition, d'organisation et de combinaison des ressources permettant de produire de la valeur, mais elle passe sous silence les mécanismes par lesquels une organisation évolue et s'approprie de nouvelles valeurs fondées sur sa responsabilité sociétale. Dans le champ du MS, quelques travaux peuvent néanmoins être soulignés. Ainsi, Durand (2000) aborde indirectement la question en mettant l'accent sur les valeurs et les facteurs identitaires qui

---

<sup>1</sup> "The possession of appropriate personal and professional values and the ability to make sound judgements based upon these in work-related situations".

constituent les fondements de la culture organisationnelle et qui jouent le rôle d'un « ciment nécessaire au déploiement coordonné et intégré des ressources » (Durand, 2000, p. 97). Quant à Mercier (2000, 2004), il s'intéresse à la formalisation de l'éthique dans les entreprises envisagée comme un outil stratégique pertinent. L'auteur définit la formalisation de l'éthique comme « une démarche de rédaction par l'entreprise d'un ou de plusieurs documents énonçant ses valeurs, idéaux, croyances, principes ou prescriptions. L'entreprise y explicite ses finalités ainsi que les droits et obligations de ses différentes parties prenantes » (Mercier, 2004, p. 9). L'auteur identifie deux principaux supports de formalisation de l'éthique : 1) le credo, centré sur la culture organisationnelle, qui exprime une volonté d'adhésion individuelle aux valeurs et buts de l'entreprise, et 2) le code, fondé sur des règles auxquelles le personnel est prié d'adhérer (Mercier, 2000). Noël Lemaître et Krohmer (2010, p. 82) précisent qu'en formalisant son éthique, l'entreprise peut expliciter ses attentes vis-à-vis de son personnel et de ses partenaires, et exiger que ses valeurs se concrétisent dans leur comportement. Mercier (2000) met cependant en garde contre le risque d'instrumentalisation de l'éthique, cette dernière pouvant être assimilée à une forme d'idéologie de l'excellence privée de toute dimension critique à des fins productivistes. L'auteur conclut sur la nécessité d'une approche réflexive et critique permettant, d'une part, de concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels sont confrontées les organisations, et d'autre part, de réduire les controverses et les insatisfactions que la formalisation de l'éthique peut engendrer dans les entreprises. Comme le note l'auteur (p. 120), « les coûts occasionnés par la mise en place d'une politique éthique formalisée sont assimilés à un investissement ». Nous souhaitons à présent examiner les mécanismes par lesquels une compétence éthique peut créer (ou détruire) de la valeur et rendre ainsi l'investissement rentable (ou pas).

## **1.2. Les compétences éthiques et la création de valeur**

### **1.2.1. De l'approche contractuelle à l'approche cognitive et comportementale de la valeur**

Nous examinons à présent les théories mobilisées en finance pour expliquer les mécanismes générateurs de valeur : les théories contractuelles (actionnariale et partenariale), puis, l'approche cognitive et comportementale qui renouvelle le cadre de pensée classique tout en établissant des passerelles entre finance, GRH et MS.

Pour l'approche contractuelle, la création de valeur est d'origine disciplinaire : il s'agit, par une gouvernance fondée sur le contrôle et l'incitation, d'empêcher le dirigeant de s'approprier une part trop importante de la rente. L'approche se décline en deux courants. Le premier, qualifié d'actionnarial, est centré sur la relation actionnaire-dirigeant. L'objectif est de minimiser les conflits d'intérêt qui surgissent dans les firmes managériales entre actionnaires et dirigeants en raison de l'asymétrie informationnelle résultant de la séparation entre l'apport en capital et la gestion. La gouvernance vise alors à instaurer des mécanismes de contrôle pour discipliner les dirigeants et les inciter à agir dans l'intérêt des actionnaires (Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling ; 1976 ; Fama 1980 ; Fama et Jensen, 1983a et b). Ce contrôle engendre des coûts, appelés coûts d'agence, qu'il convient de minimiser : coûts de surveillance générés pour limiter le comportement opportuniste des dirigeants, coûts de dédouanement engagés par le dirigeant pour rassurer les actionnaires, et perte résiduelle liée aux éventuels conflits non résolus grâce au dispositif de contrôle déployé. Le second courant, qualifié de partenarial, élargit l'approche précédente à l'ensemble des parties prenantes. Dans le prolongement de la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), une vision pluraliste (ou partenariale) de la création de valeur émerge, dans les années 1990, pour souligner le caractère réducteur de la vision actionnariale qui sous-estime le rôle réel des parties prenantes (ou *stakeholders*) dans la création de la valeur et, dès lors, nie leur légitimité



dans la répartition de cette dernière (Brandenburger et Stuart, 1996 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Zingales, 1998). Une partie prenante est définie comme tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter l'organisation, ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci (Freeman, 1984). Puisque tous les *stakeholders* assument une partie du risque résiduel, il paraît légitime qu'ils reçoivent aussi une part de la rente. L'approche contractuelle (actionnariale ou partenariale) met l'accent sur les leviers disciplinaires censés minimiser les coûts d'agence et maximiser la valeur créée. Il s'agit, en particulier, de trouver une répartition optimale de la valeur minimisant les risques de conflits générateurs de coûts (Charreaux, 2002, 2003 ; Wirtz, 2006).

La vision cognitive et comportementale marque une réelle rupture avec la précédente car elle ne réduit pas la création de valeur à un simple problème de discipline. Inspirée par divers courants issus de la littérature en stratégie<sup>2</sup>, elle met plutôt l'accent sur les questions relatives aux apprentissages, aux compétences et aux innovations qui constituent des sources réelles de création de valeur, le gain engendré correspondant au supplément de valeur produit grâce aux compétences des différentes parties prenantes. Dans cette perspective, Zingales (2000, p. 1649 cité par Charreaux, 2006, p. 83), redéfinit le rôle principal du système de gouvernance comme étant « d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains qui en sont issus », tout en minimisant les coûts qui en découlent. Le système de gouvernance doit favoriser les gains de compétences<sup>3</sup> en ajustant les compétences des différentes parties prenantes, grâce à l'innovation et à l'apprentissage, tout en minimisant les coûts qui en découlent. Des conflits cognitifs peuvent néanmoins surgir et entraîner des coûts. Wirtz (2006) distingue trois sortes de coûts cognitifs : les coûts de *mentoring*, engendrés pour « mettre aux normes » le comportement des dirigeants aux usages en vigueur dans le monde professionnel de leurs partenaires, les coûts de conviction, engagés pour faire comprendre l'intérêt intrinsèque d'un projet, et les coûts cognitifs résiduels liés à la part d'incompréhension qui subsiste. En définitive, ces approches nous paraissent davantage complémentaires qu'opposées car l'objectif du système de gouvernance est bien d'accroître l'efficacité globale et de maximiser la valeur.

### **1.2.2. Ethique et création de valeur : du rôle de l'éthique à celui de compétence éthique**

Les théories mobilisées en finance ne font pas explicitement référence aux « compétences éthiques ». Alors, peut-on faire rimer compétence éthique et création de valeur ? La prise de conscience du monde de la finance pour les questions éthiques s'est faite en plusieurs phases indiquées en référence aux principaux courants mobilisés ci-dessus :

Pour le discours économique « standard », la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser la valeur économique et plus particulièrement la valeur actionnariale (Friedman, 1970). À la suite des nombreuses dérives managériales observées ces dernières années et dénoncées dans la littérature financière (Zingales, 2000), les préoccupations éthiques ont pris de l'importance dans les milieux, académique et professionnel, de la finance. Des recommandations émanant de comités d'experts se concrétisent sous la forme de livres blancs, de codes de bonnes conduites (code of *best practices*, rapports Viénot de 1995 et 1999) et de lois (loi sur les nouvelles régulations économiques, dite NRE, de 2001) dont le but est d'améliorer la protection des investisseurs, et de limiter le pouvoir et l'enracinement des dirigeants, grâce à un renforcement du contrôle interne par le biais du conseil d'administration ou des auditeurs. Des mécanismes de contrôle renforcés ont ainsi été mis en place afin de limiter les abus des dirigeants soupçonnés de récupérer une part trop importante de la valeur

<sup>2</sup> Tels que le courant comportemental, la théorie évolutionniste, la théorie fondée sur les ressources et les compétences, le courant de l'apprentissage organisationnel.

<sup>3</sup> Afin d'éviter l'ambiguïté du terme « cognitif », Charreaux (2005) fait référence au terme de gain « de compétence », plutôt qu'à celui de gain cognitif.

créée, au détriment des actionnaires. Il s'est développé ce que nous nommerons une éthique actionnariale visant les dirigeants, mais laissant de côté les autres parties prenantes.

L'approche partenariale a enrichi le cadre d'analyse précédent en rendant légitime la redistribution d'une part plus importante de la valeur créée non seulement aux actionnaires, mais aussi aux autres *stakeholders* (salariés, clients, fournisseurs) qui assument une part du risque (par exemple, le projet de loi de mai 2011 sur la « prime dividende » va dans le sens d'une redistribution de la richesse créée vers les salariés). Une éthique partenariale émerge alors en réponse aux nouvelles interrogations qui surgissent : une entreprise a-t-elle le droit de licencier bien qu'elle fasse des bénéfices ? Ou de délocaliser au détriment de l'emploi local ? Jusqu'à quel point peut-elle émettre des gaz à effet de serre ? Ou produire des déchets nocifs ? Selon cette approche, il s'agit de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise reconnues comme légitimes, qu'elles soient directes (en relation contractuelle avec la firme) ou indirectes (en simple relation d'influence), volontaires ou involontaires, (Freeman, 1984 ; Post *et al.*, 2002). L'éthique partenariale élargit donc le cadre des responsabilités de l'entreprise en introduisant une responsabilité éthique des dirigeants face aux différents *stakeholders*. En ce sens, elle peut entrer en conflit avec l'approche classique de la création de valeur centrée sur la relation actionnaire-dirigeant.

L'approche que l'on pourrait qualifier « d'éthique cognitive » vise justement à réconcilier éthique et création de valeur. En effet, selon Charreaux (2006, p.68), « la firme intervient, non seulement pour réduire les conflits d'intérêts, mais également pour réduire les conflits cognitifs et les conflits de valeurs ». L'éthique prend alors tout son sens car les conflits de valeur induisent des coûts qu'il faut minimiser. Charreaux (2006) rejoint sur ce point l'approche de Hodgson (1998) pour qui les principaux problèmes de coordination sont dus à des conflits cognitifs, tous les individus ne partageant pas la même conception du monde. Les valeurs, si elles divergent, peuvent induire des coûts par les conflits qu'elles engendrent. *A contrario*, les coûts peuvent être minimisés par l'instauration de « valeurs partagées » (Dherment-Férère, Van der Yeught, 2011). Or, l'élaboration d'un socle de valeurs partagées et leur diffusion auprès des parties prenantes sont des objectifs liés à la mise en place des compétences éthiques. Dionne-Proulx et Larochelle (2010) montrent, par exemple, que l'éthique peut contribuer à développer les compétences, y compris le capital humain, par les valeurs, le partenariat et le dialogue. Dans la même optique, Biot-Paquerot et Hasnaoui (2010) postulent que l'émergence des codes éthiques (Wirtz, 2005a et b) permet d'accroître la confiance et par voie de conséquence la création de valeur (Charreaux, 2001). En outre, selon Charreaux (2005, 2006), les coûts et les gains de compétences ont aussi une dimension comportementale. Pour l'auteur, le biais comportemental (terme qu'il préfère à celui de biais cognitif) correspond aux situations où des écarts sont constatés entre le comportement réel des individus et ce que préconise la règle de maximisation de l'espérance d'utilité. D'origine émotionnelle ou cognitive (surconfiance, sentiment de loyauté...), il expliquerait les décisions non rationnelles prises au niveau des systèmes de gouvernance. Les décisions stratégiques et les comportements effectifs des dirigeants s'appuient sur des schémas mentaux, des croyances communes, qui peuvent biaiser/orienter les décisions dans un certain sens. L'éthique et les valeurs d'un individu s'apparentent à ce schéma mental, dont il est difficile de déterminer *a priori* s'il oriente positivement ou négativement les décisions par rapport à la création de valeur, bien que son influence soit généralement perçue négativement dans la littérature (Thaler, 1996, Greenwich, 1995). L'incidence de l'éthique nous paraît donc complexe et c'est tout l'enjeu de cette recherche que d'en cerner les effets sur la valeur.

## 2. L'enquête empirique

Dans cette seconde partie, nous précisons les orientations méthodologiques de la recherche, nous présentons l'étude de cas et nous synthétisons les principaux résultats obtenus.

## **2.1. Les orientations méthodologiques de la recherche**

Les résultats de la recherche sont présentés au travers d'une étude de cas à visée exploratoire qui repose sur un projet en phase d'expansion dans le Sud de la France, la démarche EVEIL-Tourisme (EVEIL, désormais). L'un des auteurs étant partie prenante dans la conception et le déroulement du projet étudié, cette recherche est positionnée en recherche-intervention (RI), définie par David (2000, p. 193) comme une approche de terrain spécifique qui consiste à intervenir directement et volontairement sur le cours des choses dans le cadre d'une relation particulière avec les acteurs de l'organisation étudiée. La RI répond à un double objectif qui consiste à générer des connaissances pratiques, utiles pour l'action, et des connaissances théoriques plus générales. Pour David (2000), la RI constitue un cadre dans lequel peuvent s'inscrire de nombreuses pratiques de recherche en sciences de gestion. Selon Allard-Poesi et Perret (2003), il n'y a pas véritablement de prescription ou de règles quant au choix des méthodes d'investigation, de diagnostic et de réflexion en RI. La méthode est pragmatique et tout outil de collecte et d'analyse des données est acceptable dès lors qu'il permet de produire des connaissances actionnables, à la fois valides au plan scientifique et utiles pour les acteurs de l'organisation étudiée. En outre, comme le notent Stassart *et al.* (2008), la RI paraît bien adaptée lorsque la recherche vise à accompagner la transition des acteurs vers des pratiques professionnelles plus « durables ».

L'étude de cas sur laquelle s'appuie la présente recherche a été réalisée auprès de l'association à but non lucratif, Citoyens de la Terre (CT), créée à Marseille en 2000, dont le but est de préserver et de valoriser la diversité du patrimoine naturel et culturel en promouvant une économie responsable et solidaire, en Provence et en Méditerranée. Dans cette perspective, l'association a activement contribué à l'élaboration de la démarche EVEIL (entre 2004 et 2006) et elle œuvre aujourd'hui à sa diffusion. CT adhère à la Charte des responsabilités humaines dont les valeurs et les principes offrent un soubassement éthique à la démarche. À présent, l'association compte trois salariés et plus d'une trentaine de bénévoles. Un partenariat de recherche a été établi en 2009 entre CT et un enseignant chercheur (EC) contributeur du présent article. L'EC a accès à tous les documents et compte rendus de réunion et il participe occasionnellement aux actions de terrain. Il réalise à périodes régulières des entretiens libres ou semi directifs qu'il enregistre, retranscrit dans un journal de bord, puis codifie en fonction des variables retenues comme pertinentes (en l'occurrence, les structures participantes [S1, S2...S18], les compétences éthiques mobilisées, les gains de valeurs, les coûts, les parties prenantes concernées). Tous les résultats obtenus sont analysés avec les responsables de l'association qui livrent leurs réactions. Les différentes modalités de collecte des données et les étapes de la collaboration sont résumées dans le tableau 1.

## **2.2. L'étude de cas : la démarche EVEIL-Tourisme**

La démarche EVEIL a été élaborée, entre 2004 et 2006, par un petit groupe de professionnels militants travaillant dans le domaine du tourisme et c'est à présent CT qui en assure la coordination et la diffusion dans le Sud de la France. Le groupe a rapidement été rejoint par des acteurs institutionnels qui souhaitent promouvoir la démarche sur leurs territoires. Deux outils de gestion ont alors été co-construits : 1) la Charte EVEIL-Tourisme et loisirs responsables et solidaires qui stipule les enjeux du tourisme et les principes de responsabilité formalisant les valeurs portées par les membres du réseau ; 2) une grille d'évaluation des pratiques professionnelles touristiques qui traduit en 65 critères très concrets les valeurs et les principes énoncés dans la charte. À partir de 2007, la communauté d'agglomération du Pays d'Aubagne et de l'Étoile (PAE) soutient la démarche EVEIL qui est jugée innovante et cohérente avec le projet territorial et l'Agenda 21 local.

**Tableau 1 : Les principales étapes de la recherche et la collecte des données**

| Étapes de recherche  | Collecte des données  |
|--|---|
| <p>Conception, lancement et première expérimentation de la démarche EVEIL sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile (PAE)<br/>2004 - 2009</p> | <p>Tâches pilotées par l'association CT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration de la démarche EVEIL-Tourisme par un groupe de professionnels militants (2004-2006) : identification des valeurs qui fondent le projet collectif, traduction de ces valeurs en une grille d'évaluation des pratiques professionnelles ;</li> <li>- Expérimentation de la démarche sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile (PAE), en Agenda 21 à partir de 2007 : évaluation et premier suivi de <b>7 professionnels du tourisme</b> engagés dans la démarche (<b>groupe 1</b>) ;</li> <li>- Analyse des premiers résultats obtenus et valorisation des premières expériences lors d'un colloque à Aubagne, début 2009.</li> <li>- Début 2009 : Convention de recherche et premières collaborations concrètes entre chercheur et praticien : 2 entretiens libres de l'EC avec le chef de projet ; étude documentaire (rapports d'activités depuis 2007, comptes-rendus des réunions, charte EVEIL, grilles d'évaluation, actes du colloque).</li> </ul>                      |
| <p>1<sup>ère</sup> étape de diffusion de la démarche EVEIL<br/>Mars 2009 – 2010</p>  | <p>Tâches effectuées par l'association CT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation et suivi de <b>7 nouveaux professionnels du tourisme</b> engagés dans la démarche (<b>groupe 2</b>) dont <b>2</b> quittent la démarche en 2010 ; réunions de concertation réunissant élus, agents territoriaux et professionnels du tourisme du PAE ;</li> <li>- 1<sup>ers</sup> contacts avec le réseau Forestour, adaptation de la démarche et diffusion auprès de <b>5 gestionnaires de forêts privées (groupe 3)</b> ;</li> <li>- Journée bilan sur les 10 ans de l'association CT.</li> </ul> <p>Collaboration chercheur/praticien en vue de produire des connaissances scientifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 séances de travail (entretiens semi-directifs), confrontation des analyses EC/chef de projet,</li> <li>- premières exploitations à caractère scientifique,</li> <li>- réflexion conjointe sur les modalités d'expansion de la démarche.</li> </ul>  |
| <p>2<sup>ème</sup> étape de diffusion<br/>2011</p>   | <p>1<sup>er</sup> semestre : Tâches effectuées par CT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens individuels d'évaluation de <b>6 nouveaux professionnels</b> engagés dans la démarche et plans d'action (<b>groupe 4</b>) ;</li> <li>- 10 visites de terrain et entretiens pour le suivi des groupes 1 et 2 ;</li> <li>- 2 visites de terrain organisées pour les professionnels du tourisme sur le territoire ;</li> </ul> <p>2<sup>ème</sup> semestre : Tâches réalisées conjointement par l'EC et CT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de pilotage de la démarche EVEIL (Aubagne) ;</li> <li>- Organisation et animation de 3 ateliers « évolution » sur le PAE (environnement, responsabilité sociale, économie solidaire) ;</li> <li>- Entretiens avec la CCI du Var et le directeur du service tourisme de la communauté d'agglomération TPM ;</li> <li>- Entretiens EC/chef de projet ;</li> <li>- Analyse des grilles d'évaluation et des plans d'action des 18 structures qui restent engagées et actives fin 2011.</li> </ul> |

Des professionnels du tourisme sont alors contactés et sept d'entre eux acceptent de participer au projet pilote (ils constituent le **groupe 1**). Le processus comporte quatre étapes :

- 1) Les professionnels intéressés sont réunis pour une présentation détaillée au cours de laquelle les valeurs et les principes de la Charte EVEIL sont commentés et explicités. Pour intégrer le collectif, les professionnels doivent s'engager à entrer dans un processus d'amélioration continue et signer la Charte qui marque leur engagement.
- 2) Les professionnels effectuent une première autoévaluation de leurs pratiques au regard des 65 critères de la grille EVEIL, puis le chef de projet se rend dans l'entreprise pour vérifier.
- 3) Les professionnels déterminent avec le chef de projet leurs objectifs de progrès et ils priorisent dans un plan d'action les actions qu'ils souhaitent réaliser.
- 4) CT et la collectivité territoriale apportent des services de soutien et de valorisation afin d'aider les professionnels à atteindre leurs objectifs.

Les résultats obtenus par les professionnels engagés dans le projet pilote (groupe 1) ont fait l'objet d'une première capitalisation d'expérience présentée dans un colloque organisé à Aubagne en 2009 qui a contribué à consolider et à diffuser la démarche sur le territoire.

À l'issue du colloque, sept nouveaux participants rallient le réseau (**groupe 2**). Le processus s'enclenche : signature de la Charte, autoévaluation, contrôle, définition du plan d'action. Deux entreprises quittent la démarche en 2010 (difficultés économiques, pour l'une et changement de propriétaire, pour l'autre). En 2009, un nouveau catalyseur de diffusion de la démarche intervient : le réseau Forestour, association de propriétaires forestiers souhaitant développer des activités de loisirs en forêt. Cinq propriétaires de forêts s'engagent (**groupe 3**), leurs progrès seront directement évalués par Forestour (ils ne sont donc pas pris en compte dans cette recherche).

L'année 2011 marque une étape importante car les initiateurs de la démarche souhaitent la faire évoluer et la diffuser plus largement. Six nouvelles structures du PAE sont à leur tour intégrées dans le réseau (**groupe 4**) ce qui porte à 18 le nombre de structures actives sur le PAE. Des ateliers collectifs « évolution » sont organisés chez les nouveaux participants, fin 2011, afin de tisser des liens entre les acteurs (entreprises, associations, responsables institutionnels) et de favoriser la mutualisation des expériences et des compétences. Parallèlement, le projet de recherche EVEIL obtient un co-financement (Université de Toulon/collectivités territoriales varoises) et des rencontres sont organisées avec la Chambre de commerce et d'industrie du Var et avec le service tourisme de la communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée (TPM) afin d'envisager des possibilités de collaboration.

## **2.3. Les résultats de l'étude**

Les principaux objectifs de cette recherche sont de préciser le concept de compétence éthique et d'identifier les mécanismes de création de valeur qui lui sont liés. Les résultats de la recherche-intervention sont organisés en deux volets : le premier examine les compétences éthiques mobilisées dans le cadre de la démarche EVEIL ; le second étudie les incidences des compétences éthiques en termes de gains et de coûts pour les structures participantes. L'ensemble des résultats est synthétisé dans un même tableau (le tableau 2). À l'issue de l'enquête empirique, une modélisation des compétences éthiques est présentée en figure 2.

### **2.3.1. Les compétences éthiques : quel contenu ?**

Selon une approche inductive, nous proposons dans un premier temps d'identifier les compétences éthiques mobilisées ou générées dans le cadre de la démarche EVEIL. À l'issue de la revue de littérature, nous choisissons de reclasser les compétences éthiques observées à partir des quatre dimensions retenues par Delamare Le Deist et Winterton (2005) : cognitive,

fonctionnelle, comportementale et les méta-compétences. Nous ne retenons pas l'option de Cheetham et Chivers (1996, 1998) de faire de l'éthique une cinquième dimension à part entière.

### **La dimension cognitive**

La démarche EVEIL améliore les connaissances et la compréhension des participants pour les aider à progresser vers des pratiques touristiques plus responsables et solidaires. Grâce à la Charte EVEIL qui est commentée avant toute réunion et signée par tous les participants, une meilleure compréhension des enjeux et des objectifs du tourisme durable est favorisée. Le socle de valeurs partagées sur lequel repose la démarche, canalise les acteurs et réduit les risques de conflit cognitif et de biais comportemental. L'accompagnement individualisé, les ateliers « évolution » et les autres outils de la démarche contribuent à améliorer les connaissances théoriques et techniques des professionnels. Ils peuvent ainsi intégrer progressivement la complexité du développement durable dans leurs pratiques. Les valeurs éthiques promues par la démarche font sens pour les acteurs et les aident à mobiliser leurs salariés. La formalisation de ces valeurs dans la Charte, leur traduction en actions concrètes dans la grille d'évaluation et l'élaboration d'un plan d'action individualisé, favorisent, pour chaque entreprise participante, la définition de ses orientations stratégiques en cohérence avec les objectifs de durabilité poursuivis.

### **La dimension fonctionnelle**

La démarche EVEIL aide les professionnels à progresser sur dix-huit groupes de critères environnementaux et socio-économiques, qui traduisent une vision multidimensionnelle de la création de valeur. Chaque participant avance à son propre rythme, accompagné par l'association CT et la collectivité territoriale qui apportent leur soutien. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées (GRH, MS, gestion financière, marketing), y compris le management des parties prenantes (directes et indirectes, volontaires et involontaires).

### **La dimension comportementale**

La mise en œuvre de la démarche EVEIL nécessite des compétences managériales classiques chez les participants, qui sont essentiellement des TPE (15 structures ont moins de 10 salariés et trois ont un effectif compris entre 10 et 20 personnes). L'approche partenariale promue par la démarche exige également des capacités relationnelles et coopératives (capacité d'écoute, altruisme, empathie, ouverture et sensibilité aux autres...). Les différentes manifestations organisées dans le cadre de la démarche favorisent le développement de ces capacités.

### **Les méta-compétences**

La démarche EVEIL sollicite les capacités réflexives et d'analyse des participants et elle stimule les apprentissages organisationnels et inter-organisationnels. Chaque dirigeant doit être capable de se remettre en cause à l'issue de l'évaluation. La confrontation des points de vue avec d'autres acteurs (l'association CT lors des visites d'évaluation, les agents de la communauté d'agglomération, les autres participants, voire les « experts » invités lors des réunions) aide les participants à progresser et à dépasser certaines de leurs limitations propres pour évoluer sur la voie de la RSE et du DD qu'ils ont choisie. Ils peuvent alors régulièrement réajuster leur stratégie grâce au regard extérieur du chef de projet et le soutien du collectif.

## **2.3.2. Les compétences éthiques : quelles incidences sur la création de valeur ?**

Les données collectées dans le cadre de la démarche Eveil sont analysées sous l'angle de l'approche partenariale de la gouvernance et de la création de valeur qui se révèle plus appropriée à notre objet d'étude compte tenu du profil des organisations observées (office de

tourisme, hôtels, gîtes, restaurants, centre de congrès, camping...). Nous avons donc identifié les principales parties prenantes qui contribuent au processus de création de valeur et/ou bénéficient de sa répartition : les parties prenantes directes (clients, fournisseurs, salariés) et indirectes (autres partenaires et participants, générations futures, communauté locale). Au final, les incidences des compétences éthiques issues de la démarche EVEIL sur la valeur sont de trois types : 1) les gains engendrés (création de valeur : la compétence induit un gain), 2) les coûts suscités (la compétence implique un coût), 3) les effets sur les *stakeholders* (création et/ou répartition).

### **Les gains engendrés : création de valeur**

L'adhésion des professionnels du tourisme à la démarche EVEIL répond à des objectifs à la fois éthiques et économiques : il s'agit pour eux de créer davantage de valeur tout en étant fidèles à un idéal moral. Nous montrons dans le tableau 2 comment chaque niveau de compétence contribue au processus de création de valeur.

Les compétences cognitives diffusées par la démarche sont accessibles à tous les participants par le biais des différents supports mobilisés (Charte EVEIL, grille d'évaluation, autres documents, site Internet, explications individuelles, réunions...). La montée en compétence crée de la valeur et les valeurs partagées diminuent les risques de conflit cognitif et comportemental. Les compétences fonctionnelles contribuent à la création de valeur par différents leviers : positionnement stratégique, attractivité, réduction des risques et des charges, qualité des produits, fidélisation des clients, image et réputation, gains de compétences, capacité d'innovation. Une source de gain prometteuse nous paraît être associée au transfert de compétences éthiques entre les adhérents, qui procède des ateliers thématiques et de l'accompagnement des structures participantes. En effet, les compétences relationnelles favorisent la mutualisation, la coopération, la confiance. Elles encouragent l'émergence d'une intelligence collective fondée sur les relations entre acteurs qui peuvent ainsi développer de nouvelles opportunités stratégiques à l'origine d'innovation. Quant aux méta-compétences, elles sont la clé de voûte du dispositif et la source la plus féconde de création de valeur. Elles dynamisent les capacités d'apprentissage et d'innovation des participants en suscitant leur remise en cause et en stimulant leurs capacités réflexives et d'analyse. Les méta-compétences entraînent les professionnels sur la voie de l'amélioration continue dans le domaine encore émergent du développement durable. Elles enrichissent les compétences relevant des autres dimensions selon un processus dynamique récursif. Cependant, leur développement prend du temps et les responsables du projet ne sont pas encore en mesure d'en évaluer les effets.

### **Les coûts suscités**

La mise en œuvre des compétences éthiques engendre également des coûts :

- des coûts de *mentoring* liés d'une part, à l'élaboration, l'organisation, et le suivi de cette démarche collective, et, d'autre part, à l'accompagnement individualisé des acteurs ;
- des coûts de conviction car il faut sans cesse déployer de l'énergie pour convaincre les institutions partenaires de donner des subventions, convaincre les professionnels de l'intérêt de la démarche et les maintenir dans la dynamique ;
- des coûts cognitifs résiduels qui restent perceptibles malgré les explications données lors des réunions, les outils de gestion utilisés, voire l'accompagnement individuel ;
- des coûts liés aux investissements que nécessitent certaines actions et à la montée en compétence (formation du personnel, temps consacré à la démarche, négociation avec les différentes parties prenantes).

Pour que la démarche soit considérée comme « rentable », il convient de minimiser ces coûts qui doivent être inférieurs aux gains réalisés.

### **Management des *stakeholders***

L'adhésion à l'éthique de la démarche Eveil suppose des participants qu'ils prennent en compte leurs *stakeholders* tant dans le processus de création de valeur, que dans la répartition de la valeur. L'analyse des grilles d'évaluation montre que le choix des *stakeholders* directs (fournisseurs, clients, salariés) se fait conformément à l'éthique de la démarche. Concernant les fournisseurs, les participants sont incités à privilégier une politique d'achats locaux et responsables, de préférence bio ou équitables. Vis-à-vis des clients, les participants sont encouragés à accueillir tous les publics, en particulier les personnes handicapées (aménagements adaptés, label tourisme et handicap) et financièrement plus fragiles (en prévoyant, par exemple, des tarifs plus avantageux pour les étudiants, les RMistes et les enfants). L'enquête montre que ces mesures représentent un coût considéré comme marginal par les structures qui les mettent en œuvre, et qu'elles se révèlent économiquement rentables pour deux raisons majeures. Premièrement, peu de structures touristiques sont équipées pour accueillir des personnes handicapées dans la région. Celles qui le sont augmentent ainsi considérablement leur taux d'occupation car les aménagements réalisés pour les personnes handicapées intéressent également d'autres catégories de clients (personnes âgées, blessées ou recherchant un plus grand confort). Deuxièmement, les facilités de paiement accordées à certaines catégories de clients contribuent à désaisonnaliser l'activité touristique et donc à augmenter le taux de rentabilité des investissements. Par rapport aux salariés, la responsabilité sociale des organisations adhérentes se manifeste à différents niveaux : embauche (en favorisant l'emploi local, l'emploi non précaire et l'emploi de personnes en difficulté telles que des personnes en réinsertion), rémunération (par l'octroi de primes), formation (initiation aux écocistes), santé et sécurité au travail, consultation des salariés (entretiens annuels, réunions d'équipe). D'autres parties prenantes indirectes sont également concernées. Les partenaires locaux et les autres participants de la démarche EVEIL bénéficient des gains issus de la coopération (prescription ou achat des produits des partenaires ou des autres acteurs de la démarche). La communauté locale bénéficie des externalités positives produites par la démarche (réduction des nuisances, valeur créée sur le territoire) et plus globalement de la politique territoriale (gratuité des transports, gouvernance participative). Les générations futures sont également prises en compte (protection du patrimoine naturel et paysager, maîtrise des consommations énergétiques et en eau, gestion des déchets, préservation des ressources naturelles).

Conformément à l'approche partenariale, le management des parties prenantes intégré à la démarche EVEIL vise donc tout à la fois la création de valeur et une redistribution « plus juste » de la valeur créée. Ainsi, les compétences éthiques de la dimension fonctionnelle prennent en compte les intérêts des générations futures : la responsabilité environnementale de l'entreprise se traduit par un renoncement à un bénéfice de court terme pour une création de richesse à long terme, grâce aux compétences liées à la maîtrise de la consommation en énergie et en eau, à la gestion des eaux usées, des déchets et des transports. De même, les compétences liées à la mise en œuvre d'une politique d'achat responsable et centrée sur les produits locaux permettent de redistribuer la valeur vers un type de fournisseurs en adéquation avec une économie responsable et solidaire. Enfin, les compétences liées à la mise en œuvre de la responsabilité sociale visent à distribuer une part de richesse aux clients défavorisés (politique de prix différenciés, aménagements), ainsi qu'aux salariés.

L'ensemble des résultats obtenus dans le cadre de la démarche EVEIL est précisé dans le tableau 2. Puis, une modélisation des compétences éthiques est proposée en figure 2.



**Tableau 2 : Les compétences éthiques favorisées par la démarche EVEIL pour les 18 structures participantes**

| <b>Les compétences éthiques favorisées par la démarche EVEIL</b>  | <b>Dimensions concernées</b> | <b>Structures (S) ayant réalisé des progrès notables</b> | <b>Création de Valeur</b>   | <b>Distribution de Valeur (parties prenantes)</b> | <b>Coût</b>   |
|---|------------------------------|--|---|---|---|
| Définition d'un socle de valeurs sous-jacent à l'action : Charte des responsabilités humaine <sup>4</sup><br>Connaissance du tourisme responsable et solidaire<br>Compréhension des enjeux et des externalités du tourisme<br>Compréhension des principaux objectifs et principes d'un tourisme responsable pour un DD du territoire <sup>5</sup><br>Connaissance des pratiques professionnelles pour un tourisme responsable | Cognitive                    | Concernes toutes les structures participantes            | Oui :<br>- Création de valeur (transversale) pour tous les participants<br>- Montée en compétence<br>- Diminution des biais cognitifs (réduction des risques de conflits de valeur) |   | Oui :<br>- Coût de <i>mentoring</i> (coût d'élaboration, d'organisation et de suivi de la démarche),<br>- Coûts de conviction (vis-à-vis des institutions et des professionnels partenaires),<br>- Coûts cognitifs résiduels (difficiles à évaluer mais perceptibles) |
| Mise en œuvre des pratiques professionnelles : 18 groupes de critères traduisant une approche multidimensionnelle de la création de valeur :  |                              |  |   |   |   |
| 1. Politique d'achat responsable  | Fonctionnelle                | S8/ S10/ S13   | Oui (positionnement stratégique, valorisation de l'offre)   | Fournisseurs                                      | Oui (coût de recherche)   |
| 2. Préservation et valorisation du paysage local  | Fonctionnelle                | S3/ S7   | Oui (attractivité)  | Générations futures/Communauté                    | Pas pour les participants<br>Oui pour la collectivité   |
| 3. Maîtrise de la consommation en énergie   | Fonctionnelle                | S1/ S2/ S3/ S4/ S5/ S9                                   | Oui (baisse des charges)  | Générations futures                               | Oui (investissement)  |

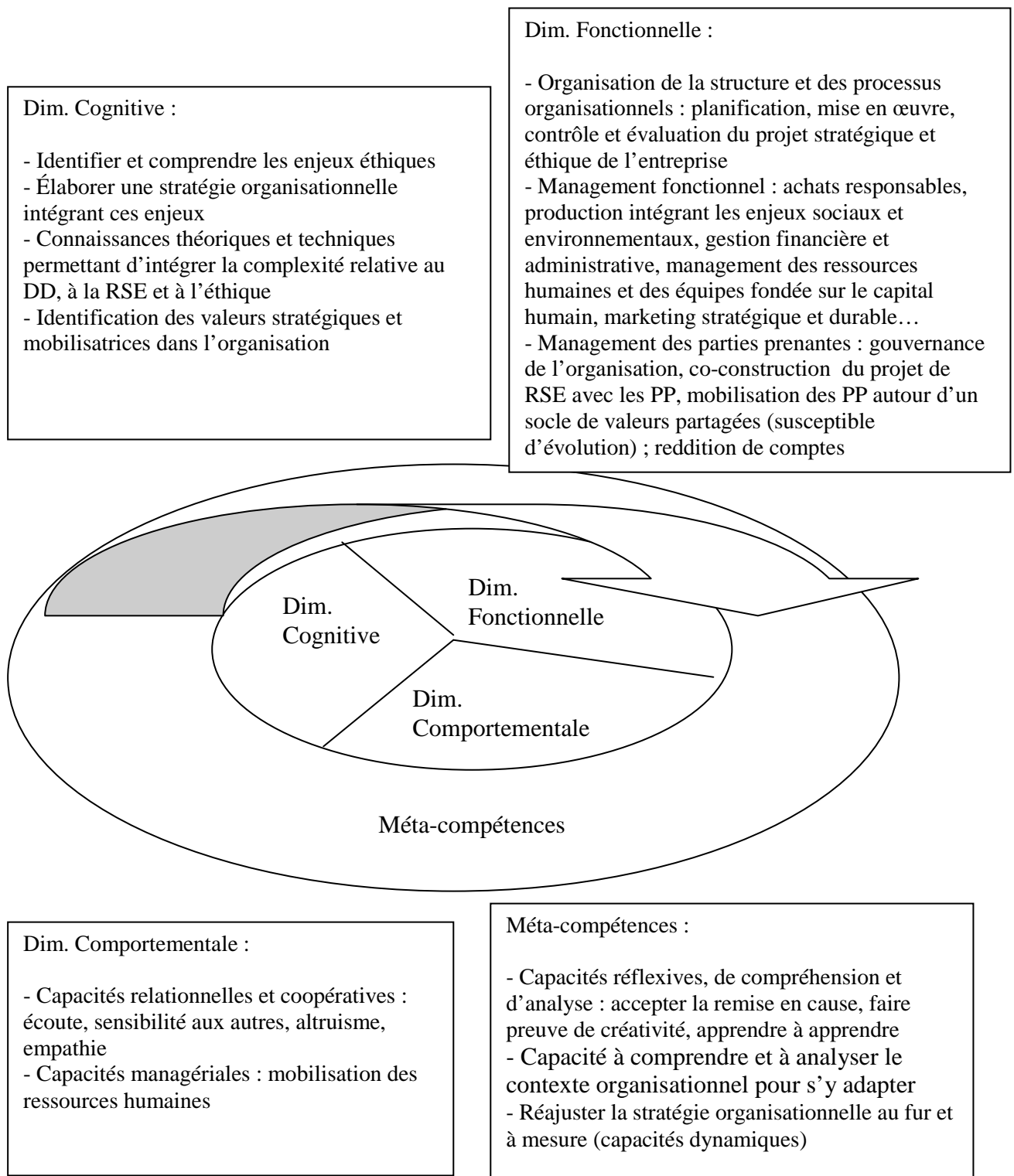
4 « Le respect de toute forme de vie et le droit à une vie en dignité, la préférence pour le dialogue plutôt que pour la violence, la compassion et l'attention aux autres, la solidarité et l'hospitalité, la véracité et la sincérité, la paix et l'harmonie, la justice et l'équité, la préférence pour le bien commun plutôt que pour l'intérêt particulier. » Extrait de Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, <[http://www.alliance21.org/fr/themes/charter/docs/charter\\_finale1101\\_fr.pdf](http://www.alliance21.org/fr/themes/charter/docs/charter_finale1101_fr.pdf)>

5 Protection et valorisation des ressources environnementales et patrimoniales, qualité de vie des habitants, travail en partenariat des professionnels, développement économique et social du territoire, gouvernance démocratique et participative des acteurs reposant sur un principe de transparence.

|  |                                  |  |   |  |  |
|--|----------------------------------|--|---|--|--|
| 4. Maîtrise de la consommation en eau  | Fonctionnelle                    | S2/ S3/ S4/ S5/ S12/ S17/ S18                | Oui (baisse des charges)  | Génération futures                                     | Faibles  |
| 5. Gestion des eaux usées  | Fonctionnelle                    |  | Oui (baisse des risques de conflit et de procès)  | Génération futures                                     | Oui (investissement)   |
| 6. Gestion des déchets   | Fonctionnelle                    | S6/ S8/ S10/ S12/ S16/ S17/ S18              | Oui (réduction des volumes émis, des gaspillages, gestion plus efficiente des ressources) | Génération futures                                     | Oui (temps, implication, recherche des solutions techniques)   |
| 7. Gestion des transports  | Fonctionnelle                    | Gratuité des transports en commun sur le PAE | Oui (pour tous les usagers)   | Clients/usagers  | Pas pour les participants<br>Oui pour la collectivité  |
| 8. Maîtrise de la pollution sonore   | Fonctionnelle                    | S16  | Oui (éviter les risques de conflits)  | Communauté locale                                      | Oui (investissement, aménagements)   |
| 9. Relations avec les autres acteurs du territoire   | Fonctionnelle et comportementale | S2/ S5/ S7/ S8/ S9/ S12/ S14/ S15/ S16/ S17  | Oui (qualité des produits, confiance, valorisation de l'offre, mutualisation)             | Répartition de la valeur entre les <i>stakeholders</i> | Oui (coûts de <i>mentoring</i> et coûts de conviction)   |
| 10. Sécurité pour les salariés et le public  | Fonctionnelle                    | S4/ S12/ S17                                 | Oui (réduction des risques)   | Clients/salariés                                       | Oui (réunions, achat de matériel)  |
| 11. Conditions de travail des salariés/ non discrimination à l'embauche  | Fonctionnelle et comportementale |  | Oui (fidélisation des salariés, incitations)  | Salariés   | Faibles  |
| 12. Clientèles diversifiées/ non discrimination à l'accueil (accessibilités personnes handicapées, chèques vacances) | Fonctionnelle et comportementale | S1/ S2/ S3/ S5/ S10/ S12/ S15/ S17           | Oui (fidélisation, désaisonnalisation)  | Clients/usagers  | Oui (tarification selon la capacité financière du client, investissements pour l'accueil des handicapés) |
| 13. Politique d'achats de produits locaux : choix des fournisseurs   | Fonctionnelle et comportementale | S5   | Oui   | Fournisseurs   | Oui (coût de négociation)  |
| 14. Diversification des activités de tourisme et de loisirs  | Fonctionnelle et comportementale | S2/ S6/ S7                                   | Oui (mise en adéquation des compétences)  |  | Faibles  |
| 15. Gestion de la fréquentation sur l'année  | Fonctionnelle                    |  | Oui (désaisonnalisation)  | Clients  | Faibles  |
| 16. Démocratie participative au sein du territoire   | Fonctionnelle et comportementale |  | Oui (gains politiques)  | Communauté locale                                      | Oui (lourdeur des processus décisionnels)  |

|  |                                  |  |  |                    |  |
|--|----------------------------------|--|--|--------------------|--|
| 17. Transparence des pratiques   | Fonctionnelle et comportementale |  | Oui (réputation, confiance)  |                    | Non  |
| 18. Système de management de la qualité  | Fonctionnelle                    |  | Oui (mais peu illustré parmi les participants)   |                    | Oui, à court terme   |
| Autres progrès constatés :<br>- Sensibilisation des clients et/ou du personnel aux pratiques responsables : capacité de transmission   | Cognitive et comportementale     | S4/ S6/ S10/ S11/ S18  | Oui (alignement des comportements des salariés et des clients)   | Génération futures | Oui (coût de formation)  |
| Accompagnement individuel des structures participantes :<br>- Autoévaluation : analyse critique de ses pratiques à l'aide des 65 critères de la grille<br>- Évaluation des « performances » obtenues et des progrès réalisés entre 2 périodes<br>- Remise en cause et analyse critique de ses pratiques professionnelles par confrontation avec des tiers<br>- Intégration de la démarche dans la stratégie de l'entreprise, réajustements de la stratégie en fonction du contexte et des nouvelles capacités générées<br>- Identification des points de blocage et recherche des solutions appropriées à chaque contexte organisationnel<br>- Mutualisation des compétences et des expériences dans le réseau<br>- Mise en relation avec d'autres acteurs du territoire | Méta-compétences                 | En grande partie apportées par CT pour faire progresser les structures dans les 3 autres dimensions<br>Concerne toutes les structures participantes mais l'appropriation est difficile à évaluer | Oui :<br>- Création de valeur (transversale) pour tous les participants et leurs partenaires locaux (prescription entre partenaires)<br><br>- Mise en adéquation des compétences par apports, création, transferts et apprentissages organisationnels et inter-organisationnels<br><br>- Diminution des biais (diminution des conflits cognitifs et comportementaux) et des risques (accidents, procès, insatisfaction des clients, des salariés...) |                    | Oui, à court terme :<br>- Coût de <i>mentoring</i> (suivi individualisé de la démarche),<br>- Coûts de conviction (diffusion de la démarche),<br>- Coûts cognitifs résiduels (difficiles à estimer mais perceptibles et aggravés par la crise) |

**Figure 2 : Modélisation des compétences éthiques**



## Conclusion

Bien que la question des compétences éthiques dans les entreprises se pose aujourd'hui de façon prégnante, peu de chercheurs s'y sont intéressés jusqu'à présent. Cette thématique est traitée de façon émergente en GRH et en finance, et de façon évasive en MS. Nous avons donc fixé deux objectifs complémentaires à cette recherche : éclaircir le concept de compétence éthique et en cerner les incidences sur la création de valeur. La grille conceptuelle et théorique élaborée a dressé un état des lieux du sujet dans les trois champs des sciences de gestion concernés (GRH, MS et finance). Puis cette grille a été mise à l'épreuve des faits en la confrontant aux réalités observées au sein d'un collectif de professionnels du tourisme du Sud de la France, engagés dans une démarche de progrès en faveur d'un tourisme responsable, solidaire et durable. L'analyse des données collectées conduit à deux types de résultats. Dans un premier temps, nous avons identifié les différents éléments relevant des compétences éthiques mobilisées ou générées dans le cadre de la démarche EVEIL. Nous les avons classés en nous appuyant sur le modèle en quatre dimensions proposé par Delamare Le Deist et Winterton (2005). Nous n'avons pas retenu l'option de Cheetham et Chivers (1996, 1998) pour qui l'éthique est une cinquième dimension à part entière. Nous considérons plutôt que l'éthique intervient dans les quatre dimensions : cognitive, fonctionnelle, comportementale, et les méta-compétences. Cette approche inductive conduit à un éclaircissement du concept de compétence éthique auquel un contenu concret est affecté. Combinée aux enseignements de la littérature sur le sujet, elle donne lieu à un modèle des compétences éthiques qui ouvre de nouvelles perspectives de recherche afin de préciser et tester le modèle. Dans un second temps, nous avons examiné les incidences des compétences éthiques observées dans l'étude de cas sous trois angles : la création de valeur, les coûts engendrés et les effets de la valeur créée pour les autres *stakeholders* en faisant intervenir les mécanismes de répartition.

Ce faisant, notre étude enrichit le cadre théorique dans les deux grands domaines considérés. Premièrement, l'introduction des méta-compétences dans le modèle des compétences éthiques apporte des éclaircissements sur l'articulation entre le niveau individuel des compétences, privilégié en GRH, et le niveau organisationnel et stratégique. Les méta-compétences exercent un effet d'entraînement assurant l'évolution des compétences relevant des autres dimensions selon un processus tourbillonnaire récursif représenté dans la figure 2 par la flèche pleine. Au plan stratégique, les méta-compétences peuvent être assimilées à des capacités dynamiques. L'organisation apprenante est ainsi aspirée dans un processus vertueux qui accroît ses chances d'atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui la dote des capacités nécessaires pour réajuster sa stratégie au fur et à mesure des transformations, constatées ou anticipées, de son environnement. En l'occurrence, elle progresse également sur la voie de la durabilité et de la responsabilité qu'elle a choisie. En revanche, il est ici très difficile de répondre à la question, pourtant cruciale en MS, de savoir si un avantage concurrentiel soutenable peut être atteint, d'autant qu'un tel objectif n'est pas forcément jugé prioritaire par les responsables des petites structures étudiées. L'analyse par le prisme de la création de valeur (emprunté à la finance) se révèle alors plus fructueuse.

Deuxièmement, l'étude réalisée permet de décomposer les différents mécanismes à l'œuvre dans le processus de création et de distribution de la valeur. Elle confirme l'intérêt des approches partenariale et cognitive dans le contexte des petites entreprises observées. Dans l'approche disciplinaire partenariale, la question est de déterminer l'effet sur la création de valeur d'une éthique particulière fondée sur la prise en compte de tous les *stakeholders*. Le concept de compétence éthique n'émerge véritablement que dans l'approche cognitive (ou par les compétences) : le système de gouvernance de l'organisation doit alors développer des compétences éthiques à l'origine de gains. Toutefois, le terme de « compétence éthique » n'est pas explicitement posé dans la littérature financière (sauf dans l'étude effectuée par Noël

Lemaître et Krohmer (2010) sur les auditeurs). Les approches partenariale et cognitive sont donc incomplètes. Lorsqu'elles s'intéressent aux valeurs partagées, elles ne précisent pas « quelles valeurs partager (quelle éthique) ? », ni « comment (quelles compétences) ? ». Alors que la vision partenariale met généralement l'accent sur une redistribution plus juste de la richesse créée, l'étude montre qu'une prise en compte des *stakeholders* a également une incidence sur la création de valeur car les *stakeholders* sont plus incités à créer de la valeur s'ils en perçoivent une part plus importante.

L'étude pourra néanmoins être poursuivie afin d'une part, de vérifier, auprès d'autres organisations, la validité du modèle des compétences éthiques proposé et, d'autre part, d'évaluer de façon plus fine les coûts et les gains engendrés par le déploiement des compétences éthiques au sein du collectif étudié.

## Bibliographie

- Allard-Poesi F., Perret V. (2003), La recherche-action, in Y. Giordano (dir.) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles, EMS, pp. 85-132.
- Arbouche M. (2008), Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus, *Management & Avenir*, vol. 6, n° 20, pp. 115-128.
- Baret P. (2007), Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?, *AIMS, XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin.
- Berle A.A., Means G. C. (1932), *Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Biot-Paquerot M., Hasnaoui A. (2010), Systèmes d'information Financiers et intégration des parties prenantes : proposition d'une grille de lecture, *Revue Management et Avenir*, vol. 4, n° 34, pp 216-232.
- Brandenburger, A.M. Stuart Jr H.W. (1996), Value-Based Business Strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, pp. 5-24.
- Charreaux G. (2001), L'approche économique-financière de l'investissement, <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1000501.pdf>, pp.1-67.
- Charreaux G. (2002), Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise » *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 5, n° 3, septembre, pp. 5 – 68.
- Charreaux G. (2003), Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants, *Cahier du FARGO* n° 1030801, Août, pp. 1-12.
- Charreaux G. (2005), Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire, *Revue Française de Gestion*, n° 157, juillet-août, pp. 215-238.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.
- Charreaux G., Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, Economica, 394 p.
- Cheetham G., Chivers G. (1996), Towards a holistic model of professional competence, *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, n° 5, pp. 20-30.
- Cheetham G., Chivers G. (1998), The reflexive (and competent) practitioner : a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches, *Journal of European Industrial Training*, vol. 22, n° 7, pp. 267-276.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), *Our Common Future*, 1987, traduction française *Notre avenir à tous* (1989), 2<sup>e</sup> éd., Montréal (Québec), Éditions du Fleuve, 432 pages.

- David A. (2000), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, in A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, pp. 193-213.
- Dejoux C., Dietrich A. (2005), *Management par les compétences, le cas Manpower*, Paris, Pearson Education, 233 p.
- Delamare Le Deist F., Winterton J. (2005), What Is Competence?, *Human Resource Development International*, vol. 8, n° 1, pp. 27-46.
- Dherment-Férère I., Van der Yeught C. (2011), Créer de la valeur grâce aux « valeurs partagées » ? (chapitre 6), in *Le management par les valeurs*, ouvrage collectif sous la direction de Bergery L., Paris, Hermes Lavoisier, pp. 193-242.
- Dionne-Proulx J., Larochelle G. (2010), Ethique et gouvernance d'entreprise, *Revue Management et Avenir*, vol. 2, n° 32, pp. 36-53.
- Durand T. (2000), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 84-102.
- Fama E. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, April, pp. 288-307.
- Fama E., Jensen M.C. (1983a), Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, pp. 327-349.
- Fama E., Jensen M.C. (1983b), Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, pp. 301-325.
- Freeman E. R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc, Marshfield, MA, 1984.
- Greenwich P. (1995), Main Behavioral Finance Concepts, <http://perso.wanadoo.fr/pgreenfinch>.
- Hamel G. (1994), The Concept of Core Competence, *Competence-Based Competition*, New York: John Wiley and Sons, pp. 11-33.
- Heene A., Sanchez R. (1997), *Competence-Based Strategic Management*, New York, John Wiley and sons, 337 pages.
- Hogdson G.M. (1998), Competence and contract in the theory of the firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 35, issue 2, 1 April, pp. 179-201.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, October, pp. 305-350.
- Martinet A.-C. (2008), 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ?, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, hors série, juin 2008, pp. 39-66.
- McClelland D. (1976), *A Guide to Job Competency Assessment*, Boston, MA, McBer.
- Mercier S. (2000), La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3, pp. 101-123.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 121 p.
- Nillès J.-J. (2002), Comment mesurer l'éthique des acheteurs ?, *Entreprise Ethique*, n° 17, pp. 65-73.
- Nillès J.-J. (2004), Analyse de l'éthique dans la prise de décision du manager opérationnel. Étude qualitative et proposition d'une échelle de mesure, colloque ESDES-ADERSE, Université catholique de Lyon, juin 2004.
- Noël Lemaître C., Krohmer C. (2010), L'éthique est-elle (vraiment) une compétence clef des auditeurs légaux ?, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 4, pp. 75-100.
- Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion » in Turcotte M.-F. B., Salmon A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111.

- Persais E. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, *Revue française de Gestion*, 2004/1, n°158, pp. 119-145.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S. (2002), *Redefining the corporation, stakeholder management and organizational wealth*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Prahalad C. K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, n° 66, pp. 79-91.
- Rouby É., Thomas C. (2004), La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits, *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°149, pp. 51-68.
- Rouby É., Thomas C. (2009), L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences, *Revue interventions économiques* [En ligne], 40, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/134>.
- Sanchez R., Heene A., Howard T. (1996a), *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford, Elsevier Science, 403 p.
- Stassart P.-M., Mormont M., Jamar D. (2008), La recherche-intervention pour une transition vers le développement durable, *Intervention-research : an approach for transition towards sustainable development*, *Economie rurale*, juillet-août, n° 306, 2008, p. 8-22, [www.inra.fr/content/download/11236/.../1/.../Stassart.pdf](http://www.inra.fr/content/download/11236/.../1/.../Stassart.pdf)
- Thaler R.H. (1996), Doing Economics Without Homo Economicus, in S.G. Medema et W.S. Samuels (Eds.), *Foundations of Research in Economics : How Do Economists Do Economics*, Cheltenham, UK : Edward Elgar, pp. 227-237.
- Wirtz P. (2005a), Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 11, N°1, pp.141-159.
- Wirtz P. (2005b), L'attrait psychologique des codes de 'meilleures pratiques' en France, *Revue Française de Gestion*, vol. 183, pp. 51-71.
- Wirtz P. (2006), Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, juin, pp. 187-201.
- Zingales L. (1998), Power in a Theory of the Firm, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, Issue 2, pp. 387-432.
- Zingales L. (2000), Corporate Governance, in P. Neuwman (Eds.), *The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law*, Stockton Press.